

## SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

# DER ZWEITE LEITSTERN FÜR DIE FÜHRUNG DER ZUKUNFT

von Norbert Heining

*Die Zukunft der modernen Arbeitswelt ist durch intensive Veränderungen geprägt und dies hat bereits heute signifikante Auswirkungen auf eine erfolgreiche Führungsrolle. Die Wissenschaft der Positiven Psychologie liefert zu diesem aktuellen Thema eine Fülle von Antworten, z.B. zur spannenden Frage, was die Erfolgsfaktoren der Zukunft sind. Bereits jetzt liegen zahlreiche Erfahrungen aus der Praxis vor, die die Wirksamkeit dieser noch jungen Wissenschaft bestätigen.*

Die aktuellen Diskussionen zu New Work und zu Corporate Social Responsibility beschäftigen sich eingehend und detailgenau mit der Qualität der Arbeitswelt. Diese verändert sich zunehmend rasant und viele Führungskräfte sind mit der Herausforderung konfrontiert, die für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter besten Antworten zu finden. Arbeit wird deutlich agiler und mobiler. Die Mitarbeitenden – insbesondere die jüngeren Generationen – haben völlig neue Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld, an ihre Tätigkeit selbst sowie an ihre Vorgesetzten und Kollegen. Vielerorts ist es zudem schwierig geworden, gute Fachkräfte zu gewinnen. Dabei ändert sich die Arbeitswelt nicht nur äußerlich, sondern auch die Bedeutung von Arbeit und der Anspruch der Beschäftigten durchleben einen intensiven Transformationsprozess. Wurde in der Vergangenheit Arbeit häufig als notwendiges Übel zum Broterwerb betrachtet, so sehen heute immer mehr Menschen Arbeit als wertvolle Lebenszeit, die sie zum Erreichen der Unternehmensziele einbringen. Und damit verbunden möchten sie von den Führungskräften respektvoll und wertschätzend behandelt werden und in einer Weise, in der sie ihre Arbeitszeit als wertvoll erleben.

### Sozialromantik?

Was auf den ersten Blick den Eindruck von Sozialromantik erweckt, hat bei näherer Betrachtung entscheidende Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen. Denn wer wird eine bessere Leistung abliefern? Ein Mitarbeiter, der gerne zur Arbeit geht, oder einer, der sich innerlich überwinden muss und mit einer negativen Haltung zur Arbeit erscheint? Was oberflächlich betrachtet banal klingt, zeigt sich in der Praxis klar in erfolgskriti-

schen Kennzahlen. Denn Unternehmen, die diesem Aspekt eine besondere Bedeutung schenken, berichten von einer gesteigerten Profitabilität, höherem Gewinn sowie deutlichen Verbesserungen bei Fluktuations- und Krankenquote. Zudem profitieren sie von einer Verbesserung ihres Images als Arbeitgeber und damit verbunden von deutlich mehr qualifizierten Bewerbungen. Auch die Zufriedenheit der Kunden steigt messbar an.

Der erste Leitstern jeder Führungskraft ist naturgemäß, die Steigerung der Performance und des Erfolgs. Gerade angesichts der Umwälzungen in der Arbeitswelt sind Führungskräfte jedoch gut beraten, wenn sie parallel dazu einen zweiten Leitstern berücksichtigen und sich fragen, wie kann ich durch mein Handeln dazu beitragen, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen. Wer hier nur an Kicker-Tisch, kostenlose Getränke und eine Kantine denkt, kratzt lediglich an der Oberfläche. Die tiefere Frage ist: Was führt dazu, dass Menschen ihre Potentiale entfalten, mit Freude ihren Aufgaben nachgehen und dabei immer mehr aufblühen? Interessanterweise hat sich mit der Positiven Psychologie, unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit, genau zu diesen relevanten Fragen während der letzten beiden Jahrzehnte eine neue Forschungsrichtung etabliert. Ihre Wurzeln liegen an den Top-Universitäten der USA und die mannigfaltigen Ergebnisse sind nicht nur für Einzelpersonen, sondern gleichermaßen für Führungskräfte und Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft. Doch wie können Führungskräfte von diesen wertvollen Erkenntnissen profitieren? Die folgenden sechs Punkte geben einen ersten Überblick, in welche Richtung sich die Zukunft der Führung entwickelt.



Norbert Heining

Quelle: Heining

**1. Haltung:** Sie ist die Basis von allem. Dabei geht es nicht nur um die interessanten Erkenntnisse, dass sich Mitarbeiter häufig so verhalten und entwickeln, wie ihre Führungskraft über sie denkt. Es geht dabei um die umfassende Frage, wie eine Führungskraft zu ihren Mitarbeitern steht. In Zukunft wird es immer wichtiger werden, dass sich Führungskräfte ehrlich und authentisch für den individuellen Menschen interessieren und diesen ganzheitlich mit allen Facetten wertschätzen. Dazu gehört auch, dass sich die Führungskraft selbst als Mensch öffnet. Vertrauen, Offenheit und Augenhöhe sind dabei entscheidende Aspekte. Was alltäglich klingt, ist in der aktuellen Arbeitswelt längst noch nicht selbstverständlich. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, sich selbstkritisch zu hinterfragen, denn generell überschätzen sie sich. In einer repräsentativen Befragung des Gallup Instituts gaben 97% der Führungskräfte an, gute Führungskräfte zu sein. Demgegenüber berichten 69% der befragten Mitarbeiter, in ihrer Laufbahn mindestens schon eine schlechte Führungskraft gehabt zu haben. Den entscheidenden Schlüssel haben Führungskräfte selbst in der Hand. Wenn sie eine Kultur schaffen, in denen ihnen ihre Mitarbeitenden ehrliches und offenes Feedback geben, wenn Führungskräfte wissen, wie ihre Mitarbeiter wirklich denken, dann können alle davon profitieren. Dazu braucht es jedoch eine Atmosphä-

re, in der auch jeder einzelne offen seine Meinung sagen kann und darf. Wenn sich eine Führungskraft in all ihrem Handeln von der Frage leiten lässt, was trägt dazu bei, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen, dann hat sie einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren aktiviert.

**2. Stärken:** Im Sport ist es selbstverständlich: Wer herausragende Stärken als Fußballspieler hat, der wird Fußball spielen. Niemand käme auf die Idee, einen talentierten Kicker beispielsweise zum Ringer auszubilden. Im Arbeitsleben ist dies jedoch oft anders. Da wird der Fokus auf die Defizite gelegt. Diese werden eingehend analysiert und besprochen und in Konsequenz zahlreiche Entwicklungsmaßnahmen mit mäßigem Erfolg durchgeführt, statt den Menschen gemäß seiner Stärken einzusetzen. Stärken stärken ist so viel sinnvoller, als an Schwächen zu arbeiten. Eine Führungskraft der Zukunft wird mit ihren Mitarbeitern immer wieder über Stärken sprechen. Ein Team wird genau wissen, wer welche Stärken hat, und wird sich so aufstellen, dass jedes Teammitglied möglichst optimal in seinen Stärken agieren kann. Es ist eine Frage des Fokus. Wenn heute schwerpunktmäßig darüber gesprochen wird, was schiefgelaufen ist und was wir daraus lernen können, dann wird künftig mindestens die Hälfte der Zeit darauf verwendet werden, daraus zu lernen, was die Erfolge ermöglicht hat und welche Stärken hier erkennbar sind.

**3. Sinn:** Die Frage nach dem „Warum“ wird immer wichtiger. Während früher Mitarbeiter zufrieden waren, wenn sie genug Geld für sich und ihre Familie verdienten, rückt immer mehr die Frage in den Mittelpunkt,

wofür Menschen arbeiten und ihre Zeit investieren. Führungskräfte sollten eine Antwort haben, warum die individuellen Aufgaben sinnvoll sind, und sie sollten bereits beim Recruitment darauf achten, dass die individuelle Sinn-Vorstellung des Bewerbers in hoher Deckung mit dem Sinn der Aufgabe steht. Je klarer für Mitarbeiter ihr persönliches Why ist, um so mehr werden sie intrinsisch motiviert arbeiten.

**4. Selbstwirksamkeit und Erfolge:** Menschen sind deutlich proaktiver und handeln viel mehr eigenständig, wenn sie Vertrauen in sich selbst haben. Dazu ist es wichtig, dass sie etwas bewegen dürfen, und gleichzeitig, dass Erfolge gewürdigt werden. Bei der Vielzahl an Projekten im Alltag geht jedoch häufig ein Thema nahtlos in das andere über. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, sich bei jedem wichtigen Meilenstein angemessen Zeit für das Team zu nehmen und auf die Erfolge und das Erreichte aufmerksam zu machen. Das muss nichts Großes sein. Wichtig ist, dass die Erfolge und die Arbeit gewürdigt werden und bewusst wird, was jeder Einzelne und das Team gemeinsam erreicht hat. Dies reduziert übrigens auch eine weit verbreitete negative Einstellung: Opfer zu sein, zu jammern und zu glauben, man könne nichts bewegen.

**5. Kollegialität und partnerschaftlicher Umgang:** Menschen sind zutiefst soziale Wesen. In der menschlichen Entwicklungsgeschichte ist die Zusammenarbeit in Gruppen tief verankert. Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie die Kultur dieser Zusammenarbeit ist. In Zukunft wird es darum gehen, dass die Mitglieder sich als ein großes System mit einem übergeordneten an-

ziehenden Ziel verstehen. Eine Kultur der Wertschätzung, der Offenheit, des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung von Unterschiedlichkeit sind maßgebliche Erfolgsfaktoren. Auch Dankbarkeit ist hier ein wichtiger Schlüssel. Wenn eine Teamatmosphäre vorherrscht, in der gegenseitige Dankbarkeit eine wichtige Rolle spielt, dann sind Menschen viel motivierter. Führungskräfte prägen diese Kultur maßgeblich mit und diese Kultur beflügelt Leistung im Team, statt Energie in unnötigen Reibungsverlusten zu verlieren.

**6. Positive Emotionen:** Eine wahre Flut an Studien der Positiven Psychologie zeigt eindrucksvoll, dass Menschen, die in guter Stimmung sind, deutlich bessere Arbeitsleistungen erbringen, kreativer sind, Probleme besser und schneller lösen, sich höhere Ziele setzen, resilienter sind und besser mit Stress umgehen können. Die fünf vorgenannten Punkte haben einen starken Einfluss darauf, ob sich Menschen an ihrem Arbeitsplatz ganz und richtig fühlen. Führungskräfte sind nicht dafür verantwortlich, dass sich jeder Mitarbeiter gut fühlt und motiviert ist. Langfristig motiviert kann ein Mensch ohnehin nur aus sich selbst heraus sein. Auch wird es immer wieder Entscheidungen bedürfen, die negative Auswirkungen auf einzelne oder alle Mitarbeiter haben. Jedoch kann eine Führungskraft die Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und hier liegt ein entscheidender Hebel.

Wenn sich Führungskräfte bei allen Entscheidungen als Leitstern die Frage stellen, was dazu beiträgt, dass ihre Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen und voller Freude ihre Potentiale bei ihrer Arbeit entwickeln, und wenn Führungskräfte sich dazu immer wieder ehrliche Rückmeldungen einholen, werden sie und ihre Mitarbeiter enorm davon profitieren. Führungskräfte werden diesen Weg erfolgreich beschreiten, wenn es ihnen nicht nur um den schnellen, oberflächlichen Erfolg geht, sondern wenn für sie die Qualität der Arbeitswelt und eine Kultur, in der Menschen „ganz Mensch sein dürfen“, im Zentrum stehen. —

**Kontakt:** [www.change-positive.de](http://www.change-positive.de)

Norbert Heining ist erfahrener Experte für Positive Psychologie. Er ist Autor, Trainer und Berater sowie Speaker.



Quelle: Fotolia, © beachboy10

*Im Sport ist es selbstverständlich, die Menschen nach ihren Stärken einzusetzen*